

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA-UNIR**  
**CAMPO PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ WAGNER LEIGUE GONSALVES

**GESTÃO DOS MICROEMPREENHIMENTOS DO RAMO DE**  
**LANCHONETES NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO**

CACOAL/RO

2017

LUIZ WAGNER LEIGUE GONSALVES

**GESTÃO DOS MICROEMPREENDIMENTOS DO RAMO DE  
LANCHONETES NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO**

CACOAL/RO

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Fundação Universidade Federal de Rondônia  
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

G635g    Gonsalves, Luiz Wagner.

Gestão dos microempreendimentos do ramo de lanchonetes no município de Cacoal/RO / Luiz Wagner Gonsalves. -- Cacoal, RO, 2017.

43 f. : il.

Orientador(a): Prof. Me. Geraldo Luiz

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Microempreendedor individual. 2. Gestão empresarial. 3.  
Empreendedorismo. I. Luiz, Geraldo. II. Título.

CDU 658.012.2

---

# **GESTÃO DOS MICROEMPREENDEIMENTOS DO RAMO DE LANCHONETES NO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO<sup>1</sup>.**

Luiz Wagner Leigue Gonsalves <sup>2</sup>

## **RESUMO:**

Cada vez mais o mercado demonstra-se promissor a receber novos empreendedores que tenham por objetivo oferecer produtos inovadores. Este cenário expõe dois pontos: o consumidor que se depara com um leque de opções para satisfazer seus desejos e necessidades e, por outro lado, o empreendedor que concorre com um mercado mais competitivo. Com essa competitividade, os microempreendedores necessitam de um maior conhecimento para controlar o setor administrativo empresarial para gerir o negócio. A pesquisa buscou analisar a gestão dos microempreendedores individuais do ramo de lanchonetes no município de Cacoal/RO, descrever o perfil dos mesmos, verificar os meios que podem incentivar os empreendedores a uma gestão efetiva, identificar as mudanças necessárias para a otimização do desenvolvimento organizacional e verificar se estes fazem uso de ferramentas de gestão para conduzir seu negócio de forma a otimizar a empresa. A pesquisa é do tipo descritivo e exploratório, método indutivo e abordagem qualitativa. Utilizou-se como técnica de coleta de dados o questionário, aplicado a 11 microempreendedores no ramo de lanchonetes, selecionados os participantes que se encontram no bairro Centro do município de Cacoal/RO. Os resultados apontam que 81,8% dos participantes não utilizam mecanismos para controle de fluxo de caixa e estoque e que a maior parte não está preocupada com o marketing da organização. Outra dificuldade foi a necessidade de trabalhar como gestor do negócio e estar ligado ao operacional, o que dificulta o processo de busca de conhecimento para exercer uma gestão adequada. Sugere-se que os profissionais implantem mecanismos que os ajudem a controlar de forma mais eficiente a administração do empreendimento.

**Palavras-chave:** Microempreendedor Individual. Gestão Empresarial. Empreendedorismo.

## **INTRODUÇÃO**

O trabalho informal é uma realidade na vida de milhares de brasileiros, no entanto essa realidade vem sendo modificada de forma significativa, ao passo que, dos aproximadamente 10.000.000 (dez milhões) de trabalhadores informais (IBGE-2003) cerca da metade inscreveram-se no Microempreendedor Individual (MEI) (SEBRAE, 2015), passando a ter benefícios, desburocratização e segurança jurídica. A oportunidade para regularização desses milhares de profissionais que se

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação da Prof. Me Geraldo Luiz F. da Silva

<sup>2</sup> Acadêmico do 8º período do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia- UNIR. E-mail: luiz\_wag8.8@hotmail.com.

encontravam no mercado informal, tornou os autônomos em empreendedores legalizados com um amplo rol de possibilidades para atuar no mercado competitivo.

São milhões de novas empresas que surgem sob essa constituição jurídica destinada aos microempreendimentos, tendo benefícios como, direitos previdenciários, tributação simplificada e desobrigação contábil. Em contrapartida é estabelecido um teto de faturamento anual e número de empregados permitidos, o que leva o microempresário a ter que se planejar para manter a empresa sempre operando com um caixa que dê para cumprir com as obrigações e prevenindo-se para que não exceda o limite de faturamento permitido de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) por ano, enquanto não tem condições de aderir a outra constituição jurídica, sob pena de desenquadrar-se do programa.

Devido ao grande número de adesões ao MEI, esta pesquisa identificou como o gestor acompanha a evolução das receitas da empresa, para que possa operar sempre com um caixa que o faça cumprir com as obrigações e que não exceda o teto de lucro bruto estabelecido, permanecendo-se enquadrado no programa enquanto necessário. Verificou o conhecimento do gestor sobre ferramentas de gestão empresarial para a condução da empresa e a forma como as utiliza no auxílio da tomada de decisão, com o intuito de manter-se ativo no mercado objetivando outra forma de constituição empresarial que o possibilite ter um maior faturamento. A pesquisa foi delimitada na área de empreendedorismo com objetivo de analisar a gestão dos microempreendimentos do ramo de lanchonetes, do bairro Centro do município de Cacoal-RO.

Diante deste cenário, faz-se necessário saber se o microempresário faz uso das ferramentas necessárias para a gestão da empresa, como: gestão, marketing e fluxo de caixa, adaptáveis para possibilitar traçar estratégias que o coloquem em constante crescimento. Desta forma, questiona-se: *Os gestores fazem uso dessas ferramentas em seus microempreendimentos, do ramo de lanchonetes, na cidade de Cacoal-RO?*

O tema proposto tem como objetivo geral analisar a gestão dos microempreendimentos individuais. E os objetivos específicos, descrever o perfil dos

microempreendedores individuais; verificar os meios que podem incentivar os empreendedores a uma gestão efetiva e identificar as mudanças estratégicas necessárias para otimizar o desenvolvimento organizacional.

A escolha do tema é em razão do grande número de adesões ao MEI em todas as partes do Brasil, pois contribuem para a diminuição da evasão fiscal e consequentemente com o aumento das receitas do estado, como pode ser verificado no **quadro 01**, que apresentam os números de adesões no Brasil, no estado de Rondônia e no município de Cacoal.

**Quadro 1:** número de adesões ao MEI.

ABRANGÊNCIA	POPULAÇÃO	Nº DE INSCRIÇÕES	(%)
Brasil	204.506.262	4.928.967	2,41
Rondônia	1.768.797	34.769	1,96
Ariquemes	90.353	2.705	2,99
Cacoal	78.574	1.548	1,97
Ji-paraná	116.610	2.890	2,48
Porto Velho	428.526	11.936	2,78
Vilhena	76.202	2.192	2,87

Fonte: portal do empreendedor (2017, quadro resumido adaptado).

O quadro 01 mostra o número total de inscritos no Brasil, no Estado da pesquisa e em suas maiores cidades, mostrando a importância e aceitação ao programa. São inscritos aproximadamente 35.000 empreendimentos em Rondônia e 1.548 no município de Cacoal, porcentagem proporcional ao quantitativo de habitantes e espaço geográfico em relação às demais cidades.

A pesquisa foi importante para a comunidade acadêmica, pois permitiu introduzi-la na gestão da microempresa, mostrando as dificuldades encontradas pelos microempresários e a importância que o uso das ferramentas de gestão tem para o alcance dos objetivos e metas traçadas. Ressalta-se também a importância da pesquisa para sociedade ao considerar 1.548 microempresas como componentes de uma unidade familiar em Cacoal/RO, que contribuem para a economia local gerando empregos diretos e indiretos aumentando a circulação de valores no município, em razão do consumo local dos insumos necessários às suas operações.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conhecimento aplicado de outras pesquisas colabora na fundamentação sobre determinado assunto. Com base nisso, o referencial teórico destacará assuntos sobre a gestão nas pequenas empresas, estratégia nas pequenas organizações, fluxo de caixa e informações sobre o microempreendedor individual.

## 1.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A partir da revolução industrial o mercado se tornou mais promissor ao empreendimento e passou-se a comercializar no âmbito nacional de maneira mais clara e aberta. Foram vislumbrados os primeiros passos empreendedores solidificados e embasados, onde os empreendimentos eram totalmente voltados à manufatura tendo por objetivo mecanizar as produções e incentivar a comercializações para impulsionar os negócios ao alto faturamento (DORNELAS, 2001).

Para Dornelas (2001), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criadas. Essas iniciativas representam um marco, tendo em vista que antes disso praticamente não se falava em empreendedorismo, e a criação de pequenas empresas estava condicionada a arbitrariedade de seus fundadores e sem a devida orientação.

Uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE e elaborada pela *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, tratando-se em aberturas de novos empreendimentos, o Brasil ocupava em 2015 a primeira posição, e a cada 10 brasileiros com idade entre 18 e 64 anos, três possuem um negócio ou estão desenvolvendo seus próprios empreendimentos (SEBRAE, 2015).

Segundo Drucker (1999), o dia-a-dia dos gestores, tanto de grandes empresas como as micro e pequenas empresas, é marcado pela tomada de decisões

que podem gerar consequências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características, sociais, culturais e políticas. De acordo Palermo (2002), a esmagadora maioria das publicações sobre modelos de técnicas de gestão oferecem soluções não aplicáveis a maioria das pequenas empresas, contribuindo, no máximo, com alguns conceitos apenas se adaptados, tendo pouco a oferecer no nível prático. A estrutura organizacional do pequeno empreendedor difere muito da teórica exposta por alguns autores, devido a sua prática no mercado que muda conforme a realidade local de cada espaço geográfico.

Sá (2008), por sua vez, diz que constantemente as empresas deparam-se com situações financeiras desagradáveis. Algumas com um *déficit* de caixa outras com excesso de recursos. Este fato ocorre, muitas vezes, porque os gestores não utilizam ferramentas adequadas para os auxiliarem na tomada de decisão ou até mesmo para controlar as finanças, haja vista que muitos dos empresários que ocupam o cargo de gestor desconhecem os mecanismos auxiliares na gestão. Alguns conhecem a prática do negócio, mas pouco sabe das entrelinhas que são essenciais para o desenvolvimento do seu empreendimento.

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2012), diz que as micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo tem características próprias. São mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidade que as grandes empresas, mas em contrapartida, devido às limitações próprias de seu porte, em geral têm menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos de escala.

Souza e Qualharini (2007, p. 08) afirmam que “a preocupação com a gestão deve ser extrema para alcançar viabilidade e manutenção de um modelo de negócio”, ou seja, estabelecer uma gestão completa que viabilize o empreendimento para uma expansão mediante desenvolvimento e crescimento. Ainda pontuam que mesmo com limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio, as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, antes é necessário analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos, sejam eles financeiros, temporais, produtivos, dentre outros (SOUZA E QUALHARINI 2007).



## 1.2 ESTRATÉGIA NAS PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

Para Souza e Qualharini (2007, p. 05) “existem diversas abordagens plausíveis para explicar o que é estratégia, de forma trivial, estratégia é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas”. Os autores fundamentam estratégia como um fator determinante para se atingir uma meta que está interligada a conceitos valores ou princípios estabelecidos pelo empreendedor.

As causas dos altos índices de mortalidade empresarial estão vinculadas a sua capacidade estratégica de responder às influências ambientais (Santos et al., 2007). Geralmente, o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta formal e complexa cuja aplicação demanda tempo e dinheiro, sendo típico em grandes empresas; entretanto, seus benefícios podem ser usufruídos também por micro e pequenas empresas (Santos, 2005). A estratégia é adaptável a qualquer negócio independente do seu ramo de atividade. Portanto, saber ser estratégico é de suma importância principalmente para as empresas de pequeno porte que sofrem concorrências de todos os lados e tipos.

Mintzberg (2004) define estratégia em quatro diferentes enfoques:

- I- Plano: é uma direção para lidar com determinadas situações no futuro;
- II- Padrão: é um modelo do comportamento da empresa ao longo do tempo;
- III- Posição: é a definição de certos produtos e serviços em determinados mercados;
- IV- Perspectiva: é a maneira como a empresa faz suas atividades de acordo com o conceito de seu negócio.

A definição desses pontos auxilia na criação da visão estratégica da organização, onde determina-se um foco através da elaboração do plano de ação para uma triagem do percurso de execução da atividade exercida; a descrição do padrão da empresa que indicará sua linhagem de crescimento; seu posicionamento diante do *mix* de serviços e/ou produtos que serão ofertados ao público consumidor, e avaliar a perspectiva da receptividade no mercado.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000), existem diversas fontes de vantagem competitiva, a exemplo de: ter o produto ou o serviço de melhor qualidade no mercado; estar em localização geográfica mais conveniente; ter reputação; e proporcionar aos clientes um maior valor pelo dinheiro.

Porter (1989) considera que a estratégia é um conjunto de diferentes atividades que proporciona às organizações se adaptarem às características de seu ambiente externo obtendo uma posição vantajosa e exclusiva. Ainda, segundo o autor, existem três estratégias genéricas: a liderança no custo, diferenciação e enfoque. As três estratégias genéricas representam meios alternativos e viáveis para enfrentar as forças competitivas e fortalecer a cadeia de valores da organização.

Nesse sentido, a liderança no custo compreende em a organização direcionar seus esforços para diminuir seus custos obtendo uma posição de custo total baixo, controlando os fatores de custos e otimizando sua cadeia de valor com o objetivo de obter rendimentos acima da média, proporcionando maior flexibilidade em relação aos concorrentes mesmo havendo um alto índice de competitividade. Todavia, segundo o autor obter uma posição de liderança no custo geralmente exige uma alta parcela de mercado ou outras posições mais vantajosas. Assim, quando uma organização atinge a liderança total em custos obtém margens altas podendo compensar prejuízos e viabilizar novos investimentos, permitindo que a organização mantenha a liderança em custo (PORTER, 1989).

De acordo com Corrêa (2008), um exemplo bem claro da estratégia de liderança em custo é a chegada da Gol Linhas Aéreas no Brasil, que por meio da otimização das rotas aéreas e sistema de vendas via internet, a empresa obteve uma grande redução de funcionários e de custos operacionais, ganhando espaço de mercado das outras empresas concorrentes TAM e Varig, obtendo a liderança em custos na aviação comercial do país.

Segundo Porter (1989), a segunda estratégia genérica consiste em a empresa esforçar-se para oferecer um produto ou serviço diferenciado que seja considerado único, selecionando características que muitos consumidores de uma indústria consideram relevantes, e posicionar-se exclusivamente para atender essas

necessidades, obtendo assim a fidelidade do consumidor e dificultando a entrada de novos concorrentes.

A empresa Gillette é um exemplo de uma empresa que tem como estratégia a diferenciação, pois operando no ramo de barbeadores ela investe muito em pesquisa e desenvolvimento. Tal fato, permite à Gillette lançar novos modelos no mercado com características físicas que os diferenciam dos outros pela sua efetividade, e mesmo esses produtos sendo até 60% mais caros que os das concorrentes, eles possuem uma boa parcela do mercado de barbeadores do país (CORRÊA, 2008).

Ainda, de acordo com Corrêa (2008), na diferenciação é necessário dar atenção a determinados riscos, sobretudo em relação a precificação, na medida em que há diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes líderes no custo e pelos adeptos da estratégia da diferenciação for muito grande, pode ocorrer a migração de um para outro, sobretudo em mercados instáveis, inseridos em crise, por exemplo.

A estratégia no foco abrange os fatores já mencionadas e permite a empresa selecionar um segmento alvo competindo de forma mais eficiente e efetiva (PORTER, 1989). O autor apresenta este tipo de estratégia de enfoque em duas variantes, que são divididas em (a) enfoque nos custos, que ocorre quando uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, explorando diferenças no comportamento dos custos. Trata-se de uma abordagem de liderança de custo ou diferenciação em ambiente competitivo.

E o enfoque (b) que é a diferenciação focalizada, que ocorre quando uma empresa procura uma diferenciação em seu segmento-alvo, explorando as necessidades especiais dos compradores com necessidades incomuns ou então o sistema de produção e entrega que melhor atende o segmento-alvo deve diferir de outros segmentos da indústria. Ambas as estratégias têm como objetivo o foco ou as diferenças entre focalizar um segmento ou outro.

Dentre os inúmeros feitos estratégicos, o meio que torna o empreendimento visível ao mercado consumidor, é o marketing. É através do plano de marketing estratégico que a organização toma posse de uma parcela fixa de clientes e cria seu

espaço no mercado. Pierre (2004) destaca que é possível fazer marketing sem custos elevados e sugeriu uma série de estratégias para que as micro e pequenas empresas possam sobreviver, ter sucesso e prosperar no mercado. Conforme o quadro 02, que expõe as indicações estratégicas para o marketing.

**Quadro 02:** estratégias de marketing para as microempresas.

I – Escolha de um nome apropriado para o negócio, curto e fácil de ser entendido por todos;	II – Definição do nicho de mercado que quer atuar;
III – Definição de uma marca para a empresa;	IV – Cuidar da decoração da empresa;
V – Os colaboradores devem estar vestidos adequadamente;	VI – Providenciar cartão de visitas para todas as pessoas que atendem diretamente ao cliente;
VII – Formulários padronizados;	VIII – Cartazes internos para estimular a compra por impulso;
IX – Horário de funcionamento adequado às necessidades dos clientes;	X – Atendimento telefônico padronizado;
XI – A limpeza e a higiene devem ser uma preocupação constante;	XII – Vitrines com grande visibilidade;
XIII – Existência de controles e monitoramentos;	XIV – Escolha de um veículo ideal para propaganda;
XV – Layout adequado;	XVI – Rapidez na entrega do produto ao cliente;
XVII – Acompanhamento da evolução das vendas;	XVIII – Transformar clientes em vendedores de produtos e serviços;
XIX – Treinar constantemente os colaboradores;	XX – Procurar manter os colaboradores satisfeitos;
XXI – Manter produtos bem apresentados;	XXII – Oferecer facilidades ao crédito para seus clientes.

Fonte: <http://www.fgvam.br/mznews/data/mktpequenaempresa.doc> (adaptado).

A implantação do Marketing no pequeno empreendimento é possível, mas requer dedicação. Através de práticas simples que dependem da criatividade do gestor assim como do zelo que deve ter com os produtos e ambiente de sua empresa. O marketing pode ser o primeiro ponto estratégico do empreendimento, fortalecendo sua posição no mercado e tornando sua exposição e contato com clientes potenciais ainda mais fortes.

Outro ponto estratégico está ligado à gestão de custos e de preços da organização, que constituem uma série de atividades essenciais ao marketing e a estratégia competitiva da empresa, sendo configurado como elemento decisivo no

desempenho das organizações (SHIPLEY; JOBBER, 2001). A precificação tem como objetivo manter o negócio competitivo frente aos concorrentes e seu ponto de partida deve estar baseado nos desejos e necessidades dos consumidores (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2011).

A formação de preços dos produtos deve obedecer a dois aspectos: mercadológico e financeiro. No aspecto mercadológico, o preço de venda deve estar próximo ao praticado pelos concorrentes do mesmo setor ou categoria de produto. No aspecto financeiro, o gestor deverá elaborar o preço de venda de modo que o mesmo consiga cobrir o custo direto e as despesas fixas e variáveis do produto (água, luz, telefone, aluguel) (SEBRAE, 2016).

### 1.3 GESTÃO FINANCEIRA E FLUXO DE CAIXA

A vida financeira de uma empresa é o coração do seu funcionamento. Para um empreendimento ser rentável e oferecer lucro, é preciso ter um controle do fluxo de caixa assíduo e eficaz. Ribeiro (2009) afirma que diante da variedade de transações que ocorrem no caixa, é importante agrupar as ocorrências de mesma natureza tornando o fluxo de caixa mais claro, possibilitando aos gestores identificar as origens e os destinos dos recursos financeiros ingressados.

Conhecer as disponibilidades e obrigações em determinado período possibilita a empresa liquidar seus compromissos financeiros nas datas corretas sem incorrer juros e outros acréscimos, (ASSAF NETO e SILVA, 2002, p.39). Os lançamentos diários facilitam a visualização das entradas e como anda o processo de vendas, assim como os pagamentos de fornecedores, compra de insumos e demais saídas que demonstrarão o destino do capital investido e recebíveis.

A falta de elaboração, análise e controle do fluxo de caixa podem gerar problemas de insolvência e liquidez na empresa. (MATARAZZO, 1998). Não controlar o financeiro da empresa pode levá-la a problemas difíceis de estabilizar ou até mesmo a falência do patrimônio.

Gitman (1997 p. 586, *apud* Sá, 2008) enfatiza:

O fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá recursos suficientes para sustentar as operações ou quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitam continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldade de encontrar bancos que as financiem.

Compreende-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta eficaz na gestão financeira e que permite ao administrador obter um controle financeiro eficiente. Além de ter informações indispensáveis da disponibilidade de recursos para honrar com os compromissos da empresa. As variações ocorridas no caixa da empresa que são informadas através do fluxo de caixa precisam estar organizadas de acordo com as atividades desenvolvidas na empresa.

Para Chiavenato (2007), o objetivo fundamental da previsão do fluxo de caixa, é operar de modo a requerer sempre um mínimo de dinheiro em caixa, isto é, um pequeno saldo positivo, bem como evitar a necessidade de financiamento externo para cobrir eventuais saldos negativos. O autor ainda relata que a previsão do fluxo de caixa permite conhecer e planejar as necessidades de caixa de curto prazo, pois proporciona uma visão dos recebimentos e dos pagamentos previstos que ocorrerão durante certo período (CHIAVENATO, 2007).

Quando a previsão do fluxo de caixa indica algum excesso de caixa (mais recebimentos que pagamentos), podem-se planejar aplicações financeiras de curto prazo. Quando, ao contrário, a previsão do fluxo de caixa indica um *déficit*, deve-se planejar um financiamento de curto prazo ou um empréstimo bancário para cobri-lo ou ainda outra estratégia ou técnica para captação de recursos.

Existem vários modelos de fluxo de caixa, onde toda movimentação desenvolvida numa empresa deve indicar a entrada ou saída de dinheiro. O fluxo de caixa é um instrumento de controle de suma importância, pois permite que o gestor do negócio perceba antecipadamente se haverá excesso ou escassez de recurso, permitindo planejar melhor suas ações. O quadro 03 apresenta um modelo de relatório simplificado de fluxo de caixa.

**Quadro 03:** Modelo de relatório de fluxo de caixa.

MÊS	DIA 1		DIA 2		DIA 3		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial de Caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Dinheiro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cartão de Crédito	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Outros Recebíveis	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de Entradas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Pagto fornecedores	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Pró-labore	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Salários	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Água	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Luz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Telefone	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Propaganda e Marketing	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Despesas Financeiras	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Honorários contábeis	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Outras despesas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de Saídas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Saldo Operacional	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Saldo Final	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fonte: bibliotecas SEBRAE (2017, adaptado).

O quadro 03, o saldo inicial é o valor registrado no caixa no início do período em que será elaborado o fluxo, já as entradas de caixa são as vendas realizadas à vista e outros recebimentos. As saídas de caixa representam o pró-labore, pagamentos a fornecedores, impostos, etc. O saldo operacional corresponde ao valor obtido com as entradas menos as saídas de caixa na respectiva data, e o saldo final de caixa corresponde ao valor obtido por meio da soma do saldo inicial e o saldo operacional, possibilitando assim ao gestor verificar se teve falta ou sobra de dinheiro no negócio no respectivo período (SEBRAE, 2016).

De acordo com Vieira e Batistoti (2015), o fluxo de caixa funciona como um guia, apresentando a real situação do caixa e direcionando para o melhor caminho a seguir. Assim, em meio às inúmeras variáveis de mercado, como a escassez de

crédito, alta carga tributária, altas taxas de juros, queda do faturamento, entre outros, torna-se indispensável para o gestor utilizar controles financeiros que permitam conhecer com mais eficiência os recursos de caixa obtendo uma gestão financeira cada vez mais eficaz e eficiente para o seu negócio (SEBRAE, 2016).

#### 1.4 O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Por meio da LC nº 128/2008 foi instituído a legislação que ampara os profissionais que necessitavam de um apoio para legalização do seu empreendimento. Através deste disposto, descrito no parágrafo 22-B, do art. 18 da LC nº 128/2008, o microempreendedor individual (MEI) contará com o atendimento gratuito por escritórios de serviços contábeis optantes pelo Simples Nacional ou por suas entidades representativas em relação à inscrição, opção pelo regime e a primeira declaração anual simplificada do Microempreendedor Individual.

Também estará o MEI dispensado da contabilidade formal, no entanto, deve haver um registro mensal, em um formulário simples, do total de suas receitas, que fica nas mãos do próprio empreendedor, que também deve guardar as notas fiscais de compra (Câmara dos Deputados, 2009).

Souza e Qualharini (2007, p. 07) apresentam que a diferença entre as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é “o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa – seu proprietário”. Todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa. Por ser um negócio compartilhado entre uma ou duas pessoas, a execução dos produtos e/ou serviços carregará muito da personalidade e característica do empreendedor. Quando o empresário busca embasamento e qualificação para desenvolver seu negócio, o sucesso num todo é alcançado com mais rapidez e precisão.

De acordo com o portal do empreendedor (2012), o Banco do Brasil apoia a formalização do Empreendedor Individual e coloca à disposição cartão de crédito empresarial, com anuidade grátis, e linha de capital de giro com taxas de juros



atrativas e 18 (dezoito) meses para pagar. No portal supracitado o empreendedor, que pretende formalizar a sua empresa, pode contar com diversos benefícios, como facilidades na hora de abrir uma conta bancária, solicitar empréstimos, emitir notas fiscais e participar de licitações públicas. A Caixa Econômica Federal (CEF) é parceira nesse projeto do Governo, oferecendo serviços com taxas e tarifas diferenciadas.

Esse sistema de formalização pode inserir o profissional no mercado beneficiando a população, que passou a ter mais opções de consumo; o empreendedor, inserindo-o no mercado; os fornecedores que podem vender e oferecer facilidades para os novos clientes; e o governo, que formaliza mais empresas e se destaca no mundo empreendedor quando comparado com outros países.

É por meio da formalização do MEI, que o empreendedor individual passa a contar com benefícios previdenciários, de acordo com a FENACON (2009):

Aposentadoria por invalidez, aposentadoria por idade; Aposentadoria especial e aposentadoria por tempo de contribuição; Auxílio-doença e auxílio-acidente; Salário-família e salário-maternidade; Os dependentes do MEI terão direito a pensão por morte e auxílio reclusão.

Compreende-se que a Lei complementar nº 128/2008 garantiu grande parte dos benefícios garantidos a outros trabalhadores e empresas, dando assim aos microempreendedores segurança jurídica e amparo do Estado, além de beneficiar a sociedade num todo trazendo garantias de um mercado formal e organizado.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realização da pesquisa foi utilizado o tipo descritivo e exploratório, onde Andrade (2001) relata que na pesquisa descritiva os acontecimentos são observados, armazenados, avaliados, coordenados e interpretados, de modo que o pesquisador apenas o observe e o estude sem, contudo, manipulá-los. Severino (2007) pressupõe que a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação.

O método utilizado foi o indutivo, aquele que procura “transformar enunciados complexos e universais, em particular. Também pode ser realizada em operações lógicas, nas quais os raciocínios simples podem chegar a enunciados complexos” (OLIVEIRA 1943, pg. 62). A abordagem utilizada foi a qualitativa, que conforme (Michel, 2005) é aquela que busca avaliar e interpretar as informações, se fundamentando na discussão da correlação e na ligação de dados interpessoais, assim como na coparticipação das informações dos entrevistados.

A pesquisa usou como técnica de coletas de dados a pesquisa bibliográfica e o questionário. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de revistas, livros, pesquisas, monografias e teses, disponível em bibliotecas e sites eletrônicos, com o objetivo de dar suporte ao referencial teórico. “A leitura crítica ou reflexiva permite a apreensão das ideias fundamentais de cada texto”. (ANDRADE 2001, pg. 87). Segundo Gil (2006, p.128) questionário é a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos levado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

O levantamento das informações e dados foi feito através do estudo de campo utilizando um questionário (APÊNDICE A) composto por 25 perguntas fechadas, aplicada aos microempreendedores individuais do município de Cacoal/RO no ramo de lanchonetes com o objetivo de responder ao problema proposto. Foi adaptado de Portugal (2014, p.186), oriundo da tese com o título “Gestão e Sustentabilidade: Um estudo sobre as ações e as percepções dos microempreendedores individuais da microrregião de Varginha/MG”. O questionário utilizado seguiu as necessidades identificadas através da fundamentação teórica e problematização e objetivos específicos para sua estruturação.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por meio de uma amostragem não probabilística, escolhidos de modo intencional. Que segundo os autores Marconi e Lakatos (1990), o pesquisador não se dirige a massa, população em geral, mas sim aqueles que conforme seu entender, pelo papel exercido, desempenham os cargos de chefes de ideias de toda a comunidade.

A seleção dos candidatos à pesquisa foi realizada através do levantamento dos dados junto ao órgão de registro dos microempresários, SEBRAE, que são constituídos na forma jurídica MEI (LC 128/2008), totalizando 66 microempreendimentos do ramo de lanchonetes. Tendo em vista a quantidade de participantes e acessibilidade aos mesmos, a entrevistas foi aplicada aos microempresários atuantes na região central da cidade de Cacoal/RO, totalizando 11 participantes.

A pesquisa foi realizada no bairro denominado Centro do município de Cacoal/RO. O município de Cacoal contém segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) 78.574 habitantes, com área territorial de 3.792,948Km<sup>2</sup>. Portanto será realizado o estudo de campo junto aos microempresários, registrados pelo sistema SEBRAE, do ramo de lanchonetes atuantes no centro da cidade.

Para análise dos dados e tabulação do resultado será utilizado o método de análise de discurso e a técnica de triangulação dos dados, onde Vergara (2005) ressalta ser uma análise que permite o estabelecimento de inter-relação entre os fatos, às falas e as ações dos indivíduos, o que consequentemente facilita a compreensão mais nítida dos significados construídos socialmente na relação dos sujeitos com o meio.

A pesquisa adotou critérios éticos estabelecidos, onde os sujeitos não serão identificados e assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A). Os participantes da pesquisa poderão ser codificados de L1 a L11. O estudo a ser realizado tem o compromisso de honrar os princípios éticos da pesquisa e consta também anexo ao projeto o Termo de Isenção de Responsabilidade (ANEXO B). Seguiu-se os critérios do Manual do Artigo Científico do Curso de Administração, elaborado por Silva, Torres Neto e Quintino (2010), onde constam os processos exigidos para projeção de uma pesquisa.

### 3. RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados colabora para o atendimento do objetivo da pesquisa, neste caso, análise da gestão dos microempreendimentos individuais, seguidos de duas etapas: análise da gestão empresarial e mudanças estratégicas para otimização organizacional.

#### 3.1 PERFIL DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

Os participantes da pesquisa, 27,3%, têm entre 48 e 53 anos e 36,4% têm idade entre 30 e 35 anos, sendo 63,6% do sexo masculino e 36,4% do sexo feminino. Esse perfil vai ao encontro da pesquisa divulgada pelo SEBRAE e elaborada pela *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, onde a cada 10 brasileiros com idade entre 18 e 64 anos, três possuem um negócio ou estão desenvolvendo seus próprios empreendimentos (SEBRAE, 2015).

Percebeu-se que 36,4% concluíram o ensino fundamental enquanto 9,1% possui ensino médio completo. Ou seja, o interesse pela capacitação dificulta o processo de aprendizado para gestão do negócio. Santos *et al.* (2007) salienta que as causas dos altos índices de mortalidade empresarial estão vinculadas a sua capacidade estratégica de responder às influências ambientais, que consequentemente estão relacionadas a capacidade de compreensão e observação obtidas através do embasamento empírico e teórico que facilita a análise para tomadas de decisão em um empreendimento.

Nota-se que 81,8% das empresas não possuem empregados e 36,4% se configuram como empresa familiar. Pelo fato do regime impor a quantidade de colaboradores e pela configuração da empresa se enquadrar em um ramo que não necessita de mão-de-obra excessiva, assim como a necessidade de redução de custos e despesas, os empreendedores optam por trabalhar sem empregados, tornando assim, a empresa totalmente dependente dos mesmos.

Esse fato confirma a suposição de Souza e Qualharini (2007, p. 07) onde a

sobrevivência e o crescimento da empresa dependem unicamente de uma pessoa, colocando a empresa numa característica cultural singular da personalidade do profissional que, por sua vez, precisa buscar meios de melhoria interna baseada no aprendizado constante. Outro ponto analisado é quanto aos MEI's que se configuram como empresa familiar, onde 63,6% não se enquadram nesse quesito avaliativo, pois um percentual considerável dos pesquisados não possuem empregados.

Sobre o início das atividades, 77,77% afirmam que abriram seu empreendimento entre 2012 e 2015, a maior parte formalizando-se 04 anos após a regulamentação da LC nº 128/2008, demonstrando que a necessidade de observação do empreendimento deve ser maior, pois as empresas são recentes no mercado e precisam de atenção para analisar se a gestão adotada é suficiente para garantir a continuação de suas atividades frente aos grandes concorrentes.

### 3.2 ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL DO MEI

#### 3.2.1 Gestão

Os participantes foram questionados quanto aos métodos e técnicas utilizadas para desenvolver a gestão da empresa. Quanto a busca de informações sobre o mercado de atuação por meio de jornais, revistas ou internet, 63,6% afirma que não faz este tipo de pesquisa, realizando as atividades de compra e venda de acordo com suas percepções.

Apenas 9,1% dos participantes buscam continuamente as informações necessárias para o seu segmento. Isso demonstra o desinteresse na busca de informações para manter-se no mercado de trabalho e inovar no segmento, e essa opção pode estar relacionada com o nível de escolaridade dos proprietários como analisado no perfil dos MEI's.

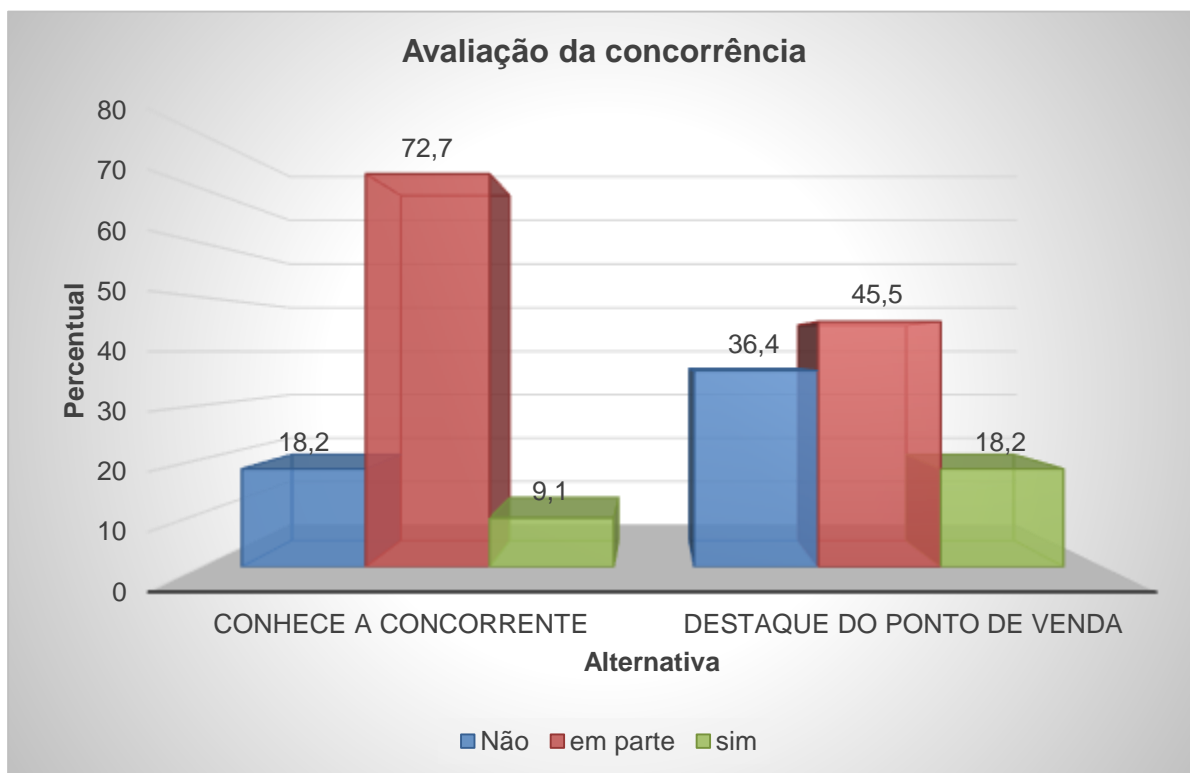
Quanto as definições de metas e objetivos, 45,5% dos empreendedores tem suas metas e objetivos traçados informalmente e 54,5% não definem de forma clara. Quando questionados sobre colocar no papel todos os desejos e planejamentos para

sua empresa, 81,8% negou essa conduta, pois executam as necessidades da empresa conforme vão surgindo os problemas.

Um posicionamento preocupante pois demonstra que a maioria dos proprietários não possuem um planejamento a curto e longo prazo sobre as atividades, investimentos ou estratégias competitivas. Essa postura está interligada com a pressuposição de Souza e Qualharini (2007) que para o alcance de um objetivo é preciso trabalhar estrategicamente de forma eficaz, atendendo plenamente as premissas preestabelecidas de suas metas.

Na avaliação e acompanhamento dos principais concorrentes, 72,7% confirmam analisar em partes, conhecendo essas empresas e sua localização, mas não faz comparativos entre o seu negócio e a concorrente. Destes, apenas 18,2% estão preocupados em destacar seu ponto de venda com uma boa fachada. O **gráfico 01** apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

**Gráfico 01:** Avaliação da concorrência



Fonte: pesquisa direta (2017).

Observa-se que a preocupação em destacar o ponto de venda e estar acima da concorrência não é um quesito de relevância, haja visto que em sua grande parte o foco está nas vendas e não necessariamente na localização; sendo que este é um fator que deve ser analisado com atenção, pois segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), uma das vantagens competitivas é ter o produto ou o serviço de melhor qualidade no mercado; estando em localização geográfica mais conveniente.

### 3.2.2 Produção

Os participantes foram questionados quanto aos quesitos básicos de análise do fornecedor e controle de estoque como, valores de compra de mercadoria, ferramentas de controle de estoque, controle dos novos pedidos considerando os produtos já em estoque e a avaliação da qualidade do produto adquirido de acordo as expectativas dos consumidores.

Quanto ao uso de ferramentas para controle de estoque, 63,6% não controlam as entradas e saídas de mercadoria e 72,7% não sabem a quantidade e os valores de produtos que têm em estoque. Neste cenário avaliativo, tais empresários podem ter excesso de estoque desnecessário que podem ser perdidos ou precisarão ser descartados por motivos de prazo de validade, por exemplo.

Todos os participantes (100%) afirmaram que realizam a compra de seus insumos com o fornecedor que propõe um preço menor. Avaliar o valor de compra é um importante componente, pois pode colaborar na precificação do produto, e assim trazer um diferencial competitivo no valor de venda.

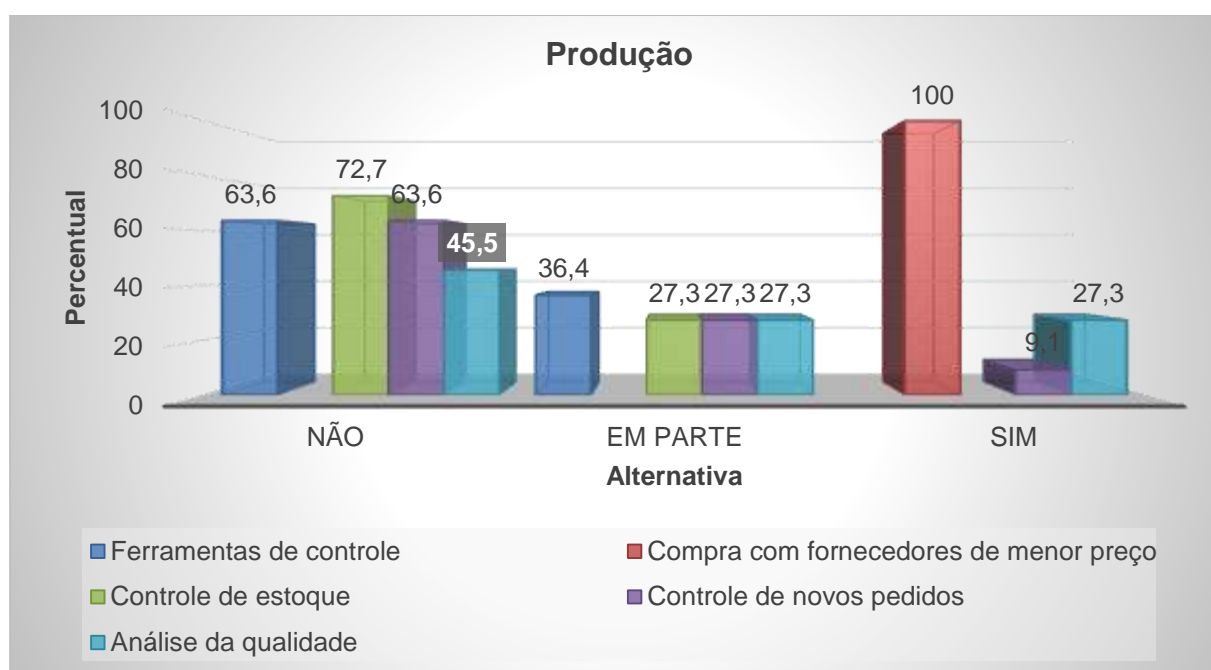
Este fato contribui com a colocação de Corrêa (2008), que conforme existe a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes líderes no custo dos concorrentes adeptos da estratégia, pode ocorrer a migração de um para outro; e enfrentar um concorrente que seja estratégico com custo baixo é um desafio muito grande.

Todavia, outro ponto também deve ser avaliado juntamente com o valor de

compra dos insumos, a qualidade. Os participantes foram questionados quanto a análise da qualidade do produto oferecido, 45,5% afirmam não avaliar se o seu produto atinge as expectativas dos seus consumidores. Avaliar a satisfação do cliente pode orientar as escolhas quanto aos insumos, matéria-prima ou até mesmo os fornecedores que farão parte da cadeia de suprimentos da organização.

Nota-se que neste caso não existe um equilíbrio entre os dois componentes de avaliação para compra de produtos, preço e qualidade, e neste ponto é essencial buscar fornecedores que possuam qualidade nos insumos e que possam oferecer preços e prazos mais acessíveis. Ambos são importantes aliados para apresentação de um produto que garanta a satisfação do consumidor. O gráfico 02 facilita a avaliação dos fatores determinantes da produção.

**Gráfico 02:** Avaliação da produção



Fonte: pesquisa direta (2017).

Os participantes foram questionados sobre o controle de novos pedidos de mercadoria baseando-se no estoque atual da organização, 63,6% não fazem essa avaliação, comprando conforme sua percepção de necessidade indo de encontro a 9,1% que consulta seu estoque antes de fazer um pedido.



Tal avaliação confronta o disposto das ferramentas de controle de estoque, onde o gestor que não possui uma forma de organizar seu estoque, terá dificuldades para verificá-lo antes de fazer qualquer tipo de pedido.

O controle de estoque é um dos fatores de maior dificuldade para o proprietário, pois os insumos necessários para atender o público-alvo muitas vezes possuem uma logística que dificulta no processo da gestão do mesmo. Analisar o estoque, fornecedores e logística é um importante ponto de apoio para redução de custo e controle financeiro dos recebíveis e pagamentos.

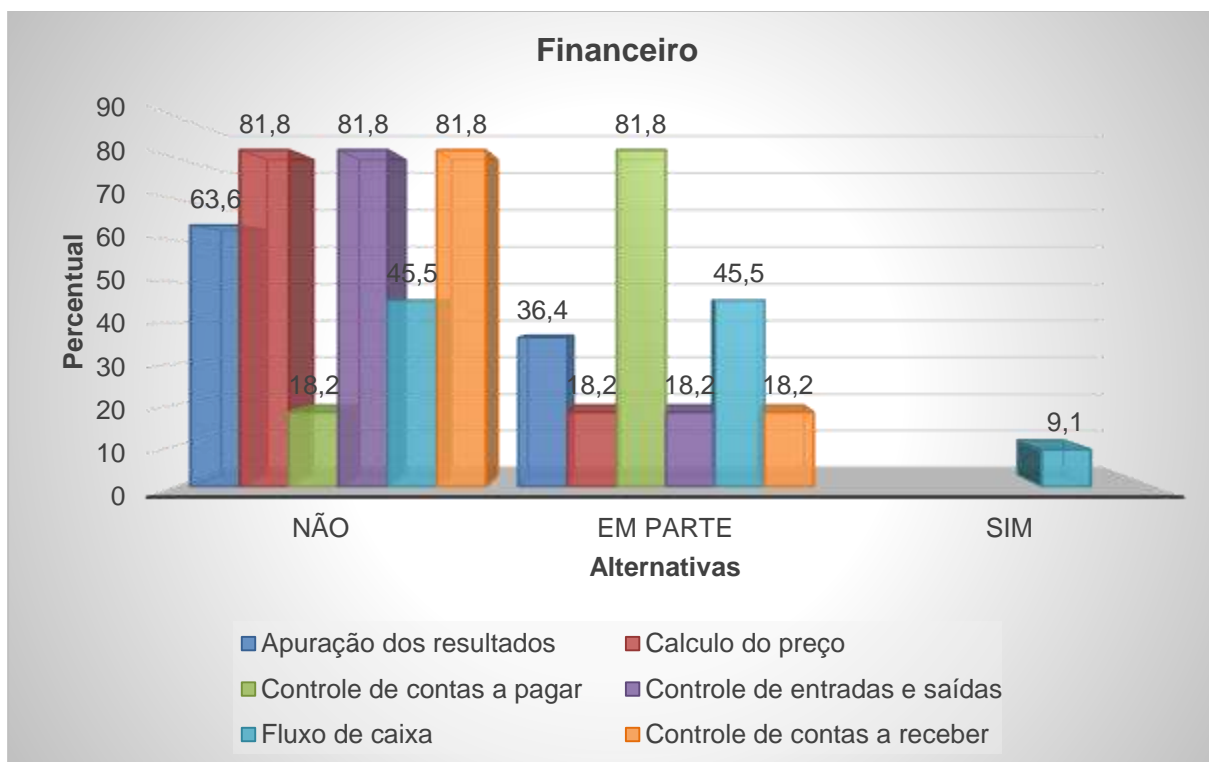
### 3.3.3 Finanças

A gestão financeira de uma empresa controla todas as entradas e saídas do dinheiro e colabora na tomada de decisão para aquisição de mercadorias, maquinários, readequações do ambiente, investimentos e outros. Quando se trata do microempreendedor individual essa avaliação deve ser minuciosa, atentando-se a necessidade de capital de giro mais rápida e eficaz.

Os participantes foram questionados quanto a gestão financeira adotada na organização onde 63,6% não apuram os resultados enquanto 36,4% realizam uma breve análise da estimativa de valor em caixa. No quesito controles de entrada e saídas de valores no caixa, 81,8% dos participantes não realizam as anotações, apenas um fechamento no fim do expediente enquanto 18,2% têm um controle informal.

Esse comportamento de não avaliação do fluxo de caixa pode gerar problemas significativos, indo ao encontro ao exposto de Matarazzo (1998) onde a falta de elaboração, análise e controle do fluxo de caixa podem gerar problemas de insolvência e liquidez na empresa e, não controlar o financeiro da empresa pode levar a mesma a problemas difíceis de estabilizar ou até mesmo a falência do seu patrimônio. O gráfico 03 relaciona os resultados obtidos na pesquisa.

**Gráfico 03:** Avaliação financeira



Fonte: pesquisa direta (2017).

Outro ponto financeiro avaliado refere-se ao cálculo do preço de venda dos produtos, 81,8% dos participantes não calculam seus preços, apenas praticam o preço estabelecido pelo mercado do segmento de lanchonetes, obedecendo ao aspecto mercadológico, conforme SEBRAE (2016), 18,2% que calculam em parte, elaboram o preço de venda de modo que o mesmo consiga cobrir o custo direto e as despesas fixas e variáveis do produto como, água, luz, telefone e aluguel. A precificação de forma correta de um produto é um grande auxiliar no estabelecimento da margem de lucro, que se avaliada pode-se fazer uma mensuração eficaz da liquidez do empreendimento.

Na gestão financeira é necessário planejar e monitorar as contas a pagar e a receber. Dos participantes, 81,8% supervisionam em parte suas contas a pagar, possuindo um controle simples e informal dos valores e prazos. Em contrapartida 81,8% dos participantes não fiscalizam suas contas a receber, ou seja, não existem anotações formais dos clientes que possuem saldo devedor na empresa. Considerando o ramo de atividade dessas empresas e o ciclo de recebimentos que ocorrem no ato da venda do produto, o monitoramento de contas a receber não é um

fator determinante, pois o percentual de vendas com pós pagamento é baixo. Porém é importante identificar se existem possíveis inadimplentes, assim como um planejamento das dívidas da organização.

### 3.3.4 Marketing

Um ponto estratégico essencial para diferenciar uma empresa líder de uma seguidora, baseia-se na posição de marketing que deve atingir o público-alvo e suas expectativas. No ramo de lanchonetes, preparar uma estratégia de marketing requer dedicação para identificar as inovações necessárias para surpreender o cliente.

Os participantes foram perguntados quanto ao conhecimento da localização e sobre o cadastro de informações de seus clientes, 72,7% têm uma breve noção da localização dos seus clientes e 72,7% não possuem cadastro e nenhuma informação como, nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que comprou, etc. Nota-se que mesmo não tendo informações cadastrais dos clientes, os MEI's conseguem identificar o espaço geográfico dos seus consumidores. O gráfico 4 demonstra a análise realizada.

**Gráfico 04:** Avaliação do marketing



Fonte: pesquisa direta (2017).

Quanto aos aspectos promocionais, os participantes foram questionados se sabem quais mecanismos utilizar para promover ações que destaquem seu empreendimento, 45,5% realizam as promoções que acreditam ser interessantes e destes, 27,3% comunicam todos os clientes que realizam compras no estabelecimento.

Em relação ao conhecimento dos fatores que influenciam na decisão de compra do cliente, 63,6% buscam conhecer tais fatores. Mesmo sendo uma pequena parcela dos MEI's, as ações de interação sobre promoções, influências de compra e outros informativos com os clientes são importantes para criar um melhor vínculo e assim receber mais indicações para futuros clientes potenciais.

Conhecer o cliente e sua localização, as influências de consumação e quais ações de promoções eles esperam, são alguns dos pontos que podem ser trabalhados para obtenção de resultado no marketing e assim atingir uma parcela de clientes fiéis ao produto. Essa afirmação vai ao encontro ao disposto de Pierre (2004) que afirma ser possível fazer marketing sem custos elevados e com uma série de estratégias para que as micro e pequenas empresas possam sobreviver, ter sucesso e prosperar no mercado.

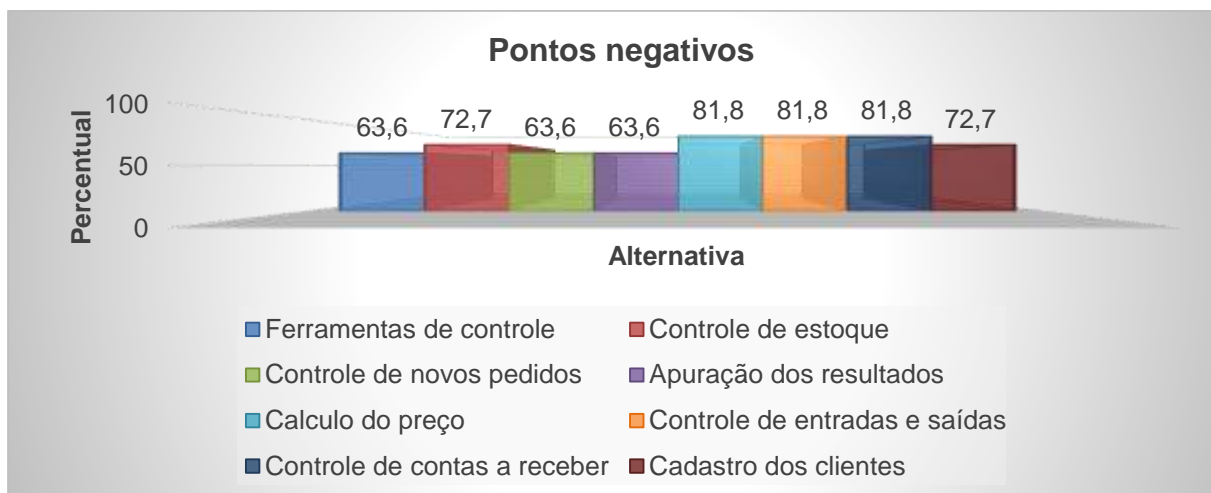
### 3.3 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS PARA OTIMIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A análise geral da pesquisa apontou diversas necessidades embasadas na fundamentação teórica e nos resultados obtidos, que permitirá uma melhor inserção e fixação dos MEI's no mercado consumidor do ramo de lanchonetes. Tais posturas devem ser implantadas de forma a otimizar as atividades exercidas, atrair mais clientes e equilibrar a organização.

Considerando a fundamentação teórica da pesquisa, percebe-se que o microempreendedor individual precisa criar novas ferramentas de controle de fluxo de caixa, apurando os resultados de suas compras e vendas, assim como as entradas e saídas de dinheiro por meio das mesmas, deve controlar as contas a receber de seus clientes, observar as inadimplências e controlar o estoque para que não tenha

excesso de insumos e não precise fazer novos pedidos desnecessários. O gráfico 5 apresenta os pontos críticos analisados.

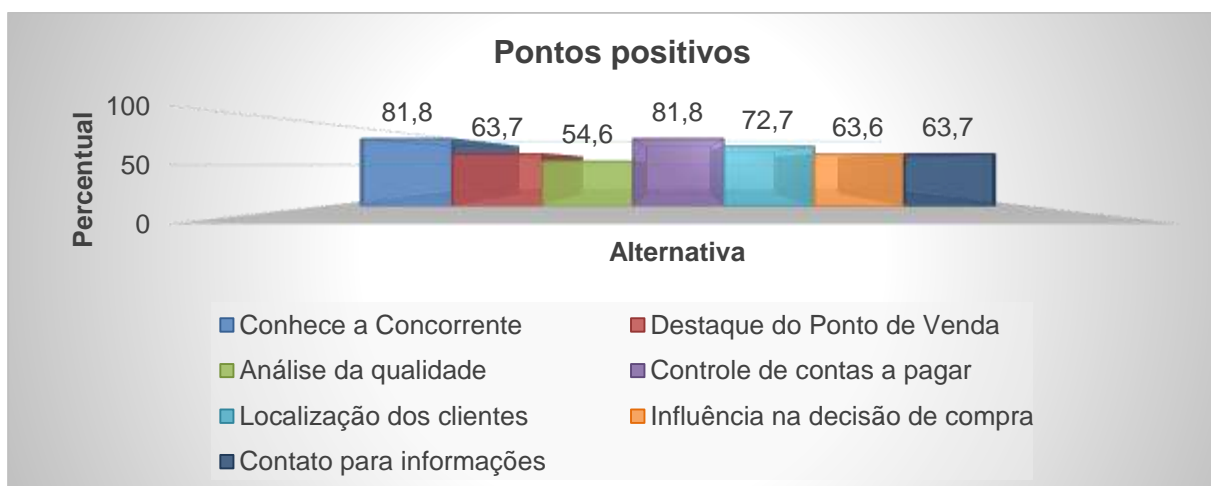
**Gráfico 05: Pontos negativos**



Fonte: pesquisa direta (2017).

Analisar seus fornecedores de forma a calcular sua margem de lucro baseado no preço de compra e assim oferecer um preço de venda justo que siga as tendências do mercado e deve conhecer seus clientes de forma a oferecer benefícios de consumo no seu estabelecimento. Por outro lado, observa-se pontos positivos que devem ter continuidade, necessitando apenas de alguns ajustes de melhorias para contribuir nos processos gerenciais da organização. O gráfico 6 aponta os componentes satisfatórios executados pelos MEI's.

**Gráfico 06: Pontos positivos**



Fonte: Próprio acadêmico (2017)

No gráfico 06 e nos aspectos teóricos expostos, entende-se que a pesquisa levantou informações positivas quanto ao desempenho funcional dos MEI's compreendidos em suas atitudes de conhecimento das concorrentes e suas funções no mercado, assim como pela análise da qualidade nos insumos antes da compra de seus fornecedores.

O conhecimento quanto ao controle de contas a pagar para que as dívidas estejam em dia também é uma forte qualidade dos pesquisados, outro ponto que se destaca é quanto à localização do estabelecimento, que por ser no centro do município de Cacoal/RO facilita o acesso aos consumidores locais, e as influências que decidem a escolha do seu cliente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa buscou analisar a gestão dos microempreendimentos individuais considerando todos os departamentos de gestão, assim como os pontos positivos e negativos da gestão atual. A realidade local *versus* os aspectos teóricos apontou que a gestão não é satisfatória, haja visto que os empresários não atuam como verdadeiros gestores, pois estão focados no operacional da instituição. Verifica-se que o microempreendedor individual não segue alguns princípios básicos administrativos para melhor exercer as funções empresariais e alavancar seu negócio, levando em consideração os aspectos mencionados durante a pesquisa, como o controle do fluxo de caixa e estoque.

O quantitativo de participantes trouxe um conhecimento amplo sobre a real situação dos MEI's no ramo de lanchonetes, sendo possível avaliar os objetivos específicos da pesquisa, onde se descreveu o perfil dos microempreendedores individuais; verificou-se os meios que podem incentivar os empreendedores a uma gestão efetiva e diferenciou as mudanças estratégicas necessárias para otimizar o desenvolvimento organizacional.

Quanto ao problema levantado em questão, conclui-se que os gestores não fazem uso das ferramentas em seus microempreendimentos no ramo de lanchonetes

na cidade de Cacoal-RO, porém, o número de empresas que atuam a mais de dois anos no mercado conseguem se organizar conforme as necessidades que surgem, devido não precisarem exclusivamente de seus empreendimentos para sobreviver, mas sim como forma de complementação de renda.

Os pontos fortes da pesquisa referem-se à avaliação dos MEI's e suas reais atuações no mercado, como operadores do processo de atendimento e gestores organizacionais. Essa avaliação trouxe uma compreensão dos mecanismos que podem contribuir nas ações de melhoria do empreendimento e também nas indicações de ferramentas que de fato colaborem na administração do empresário. Percebe-se que o resultado da pesquisa difere-se das expectativas do mercado, onde a sociedade interpreta que tais empreendedores conseguem atuar de forma multidisciplinar, mas na realidade demonstram falhas que ocorrem no processo operacional do negócio.

Os pontos fracos da pesquisa estão relacionados a desmotivação quanto ao regime de enquadramento, que por limitar o quantitativo de colaboradores dificulta o processo de execução do serviço, o que por sua vez limita o crescimento da empresa. As condições legais oferecidas ao MEI, não colaboram para uma organização melhor do empreendimento ou para sua permanência no mercado, o que ocorre por falta de gestão no negócio.

A pesquisa atingiu seu objetivo de análise ao microempreendedor individual, com resultados que demonstram a realidade da atuação do empresário. Aconselha-se que os empresários busquem conhecimento e sugere-se que implantem mecanismos administrativos para melhor controlar seu negócio, por meio de técnicas e métodos que sejam realistas com as necessidades da empresa e que possam indicar as melhorias de uma gestão controlada. A pesquisa limitou-se quanto aos participantes que não demonstraram receptividade para responder aos questionamentos com mais fidelidade de informações e mais clareza de detalhes, na qual poderiam enriquecer ainda mais a análise.

Destacam-se inúmeras vantagens para maior aprofundamento da pesquisa, como analisar os mecanismos utilizados pelos empreendedores para o controle

financeiro, de estoque e marketing da empresa atualmente. A indicação seria uma pesquisa que levante dados significativos para contribuir de forma prática com os MEI's levando informativos que possam aproximar tais empresas a um mercado maior e promissor. A recomendação para pesquisas futuras seria avaliar de forma mais precisa a atuação e a participação do SEBRAE como coadministradores desse regime de segmento empresarial.

## REFERÊNCIAS

- 1 ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. Objetivos de preço e estratégias de preço no varejo: uma análise empírica no varejo paulistano. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 10, n.2, p. 84-105, mai./ago. 2011. Disponível em:< <http://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525005.pdf>>. Acesso em 25 de Abril de 2017.
- 2 ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- 3 ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 4 BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccviii\\_03constituicao/C3%AO7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccviii_03constituicao/C3%AO7ao.htm)>. Acesso em: 12 mar 2015.
- 5 CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus,2000.
- 6 CORRÊA, Kenneth. Estratégia Genérica de Custo. **Administração e Gestão: conceitos, métodos e teorias administrativas**, Mato Grosso do Sul, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iii-definicao-de-objetivos-e-estrategia/estrategia-generica-de-custo/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- 7 CORRÊA, Kenneth. Estratégia Genérica de Diferenciação. **Administração e Gestão: conceitos, métodos e teorias administrativas**, Mato Grosso do sul, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iii-definicao-de-objetivos-e-estrategia/estrategia-generica-de-diferenciacao/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- 8 DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: **Transformando ideias em negócios**. 11º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, Ed. Campus, 2001.



9 DRUCKER, Piter F. **Os novos paradigmas da Administração**. Exame. São Paulo: n. 05 ago. 1999.

10 FENACON; SEBRAE. **Cartilha do empreendedor individual**. Brasília: Copyright, 2009.

11 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012). **Gestão da Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-na-pequena-empresa>>. Acesso em 11 de maio de 2015.

12 GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

13 GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**: 7. Ed. São Paulo: Harbra, 2002.

14 IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 03/04/2015.

15 INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA ESTATÍSTICA (IBGE). **Economia informal urbana**. IBGE. Brasília. 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ecinf/2003/ecinf2003.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

16 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

17 MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

18 MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços** .5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

19 MICHEL, Maria Helena Michel. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

20 MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

21 OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia científica**. 3ª reimpr da 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

22 PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. **As micro e pequenas empresas**

**como propulsoras do desenvolvimento econômico e social.** Jus Navigandi nº 55, março de 2002.

23 PIERRE, Mário de Queiroz. **Marketing para Pequena Empresa.** Disponível em: <<http://www.fgvam.br/mznews/data/mktpequenaempresa.doc>>. Acesso em 12/04/2015.

24 PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Micro Empreendedor Individual - Benefícios.** Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/beneficios>>. Acesso em 26/06/2017.

25 PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 28ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

26 PORTUGAL, Nilton dos Santos. **Gestão e Sustentabilidade:** um estudo sobre as ações e as percepções dos microempreendedores individuais da microrregião de Varginha-MG. Universidade Federal de Lavras, LAVRAS, v. 1, p. 196, nov. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/4948/2/TESE\\_Gest%C3%A3o%20e%20sustentabilidade%3A%20um%20estudo%20sobre%20as%20a%C3%A7%C3%B5es%20e%20as%20percep%C3%A7%C3%B5es%20dos%20microempreendedores%20individuais%20da%20microrregi%C3%A3o%20de%20Varginha-MG.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/4948/2/TESE_Gest%C3%A3o%20e%20sustentabilidade%3A%20um%20estudo%20sobre%20as%20a%C3%A7%C3%B5es%20e%20as%20percep%C3%A7%C3%B5es%20dos%20microempreendedores%20individuais%20da%20microrregi%C3%A3o%20de%20Varginha-MG.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2017.

27 RIBEIRO, Osni Moura. **Demonstrações Financeiras** – mudanças na lei das sociedades por ações: como era e como ficou. 2 Ed. Saraiva 2009.

28 SÁ, Carlos Alexandre. Fluxo de caixa. **A visão da Tesouraria e da Controladoria.** 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

29 SANTOS, José Roberto Leite dos. Planejamento Estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. Porto Alegre, 2005. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

30 SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégias nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-Oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.4, p.59-73, il. color, 2007.

31 SEBRAE. **Cartilha saiba mais: fluxo de caixa.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos\\_chronus/bds/bds.nsf/75453dced2c385f7ed0fed7cccc7fcef/\\$file/1309.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/75453dced2c385f7ed0fed7cccc7fcef/$file/1309.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

32 SEBRAE. **Como definir o preço de venda de um produto ou serviço.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/como-definir-o->

preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410vgnvcm1000003b74010arcrd>. Acesso em: 25 abr. 2017.

33 SEBRAE. **Formalização.**

Disponível em: <[www.portsaldoempreendedor.gov.br/modulos/perguntas/formalizacao.htm](http://www.portsaldoempreendedor.gov.br/modulos/perguntas/formalizacao.htm)> Acesso em: 28 de mai. de 2015.

34 SEBRAE. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2015.** Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos\\_chronus/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$file/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$file/5904.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

35 SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

36 SHIPLEY, D.; JOBBER, D. Integrative pricing via the pricing wheel. **Industrial Marketing Management**, v. 30 n.3, p. 301-314, 2001. Disponível em:

<<https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/3599?show=full>>. Acesso em 25 de Abril de 2017.

37 SILVA, Adriano Camiloto; NETO, Diogo Gonzaga Torres; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do Artigo Científico do Curso de Administração.** 2010

38 SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitario Senac**, São Paulo, v. 1, mai. 2007. Disponível em:

<<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

39 THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

40 VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

41 VIEIRA, Eloir Trindade Vasques; BATISTOTI, Janaina Vareiro Da Costa. A Demonstração do Fluxo de Caixa como Instrumento de Gerenciamento e Controle Financeiro para as Micro e Pequenas Empresas. **REMIPE- Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, Osasco, v. 1, n. 2, jun./dez. 2015. Disponível em:

<[http://fatecosasco.edu.br/ojs/index.php/REMIPE/article/view/21/pdf\\_9](http://fatecosasco.edu.br/ojs/index.php/REMIPE/article/view/21/pdf_9)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

**ANEXO**

## **ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **Empreendedorismo: gestão dos microempreendimentos constituídos juridicamente como empresa no MEI (Lei complementar nº 128/2008)**, caso você concorde em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**PROGRAMA:** Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

**PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL:** Luiz Wagner Leigue Gonsalves.

**ENDEREÇO:** Av. Inderval José Brasil, nº 676.

**TELEFONE:** (069) 8479-1776.

**OBJETIVOS:** descrever o perfil dos microempreendedores individuais; verificar os meios que podem incentivar os empreendedores a uma gestão efetiva e identificar as mudanças estratégicas necessárias para otimizar o desenvolvimento organizacional.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** (caso concorde em participar desta pesquisa, você terá que responder um formulário de entrevista gestão dos microempreendimentos individuais constituídos no cadastro MEI). Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do Artigo para Graduação no Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** A pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

**BENEFÍCIOS:** conscientização sobre a boa gestão de empresas com ferramentas que podem ser adaptadas ao microempreendedor individual-MEI.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

**Assinatura do Participante:** \_\_\_\_\_

## **ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, **Luiz Wagner Leigue Gonsalves**, DECLARO para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia– Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Luiz Wagner Leigue Gonsalves

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

UNIR – UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
PESQUISADOR RESPONSÁVEL: **Luiz Wagner Leigue Gonsalves**

O Questionário tem como objetivo estritamente acadêmico de analisar os dados referentes ao perfil dos empresários autônomos e a forma que gerem seus microempreendimentos por meio das ferramentas de gestão. O questionário foi adaptado da obra de Portugal (2014, p.186), oriundo da tese com o título “Gestão e Sustentabilidade: Um estudo sobre as ações e as percepções dos microempreendedores individuais da microrregião de Varginha/MG”.

**Idade:**

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Escolaridade:**

- ( ) 0 Sem formação  
( ) 1 Ensino Fundamental Incompleto ( ) 2 Ensino Fundamental Completo  
( ) 3 Ensino Médio Incompleto ( ) 4 Ensino Médio Completo  
( ) 5 Ensino Superior Incompleto ( ) 6 Ensino Superior Completo  
( ) 7 Pós-Graduação

**1. Razão social (opcional):**

**2. Possui empregado:** ( ) 1 Sim ( ) 2 Não

**3. A empresa se configura por:** ( ) 1 Familiar ( ) 2 Não familiar

**4. Início das atividades (formalização):** Mês: Ano:

### GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGICA

**5. Você costuma colocar no papel aquilo que deseja para seu negócio?**

- ( ) Não: vou tocando o meu negócio de acordo com o que vai acontecendo no mercado.  
( ) Em parte: tenho uma ideia clara do que desejo e vou executando conforme o que vai acontecendo, mas não está no papel.  
( ) Sim: tenho no papel o que desejo para minha empresa.

**6. Sua empresa possui definições de objetivos e metas?**

- ( ) Não: não tenho objetivos e metas claras definidos.  
( ) Em parte: tenho metas e objetivos traçados informalmente.  
( ) Sim: tenho planos de ação para o alcance de meus objetivos e minhas metas.

**7. Você busca informações a respeito do seu mercado de atuação (jornais, revistas e internet)?**

- ( ) Não: realizo as atividades de venda, compra e seleção de produto de acordo com minhas percepções.  
( ) Em parte: no início do negócio, busquei o máximo de informações possíveis com instituições de referência, mas hoje não tenho mais essa necessidade.  
( ) Sim: busco continuamente informações sobre o meu mercado. Coleta informações mensalmente com canais de comunicação.

**8. Você acompanha seus principais concorrentes, onde estão localizados e quais são os seus diferenciais?**

- ( ) Não: não tenho informações dos meus concorrentes.  
( ) Em parte: conheço meus concorrentes e sei onde estão localizados, mas não realizo comparações entre o meu negócio e a concorrência.



- ( ) Sim: realizo periodicamente uma análise da concorrência (condições de pagamento, promoções e atendimento).

**9. Você sabe onde estão localizados seus clientes?**

- ( ) Não: não tenho ideia de onde encontrar meus clientes.  
( ) Em parte: tenho uma noção de onde estão localizados meus clientes.  
( ) Sim: tenho um mapa de clientes e potenciais clientes.

**PRODUÇÃO**

**10. Sua empresa possui um cadastro de clientes com informações como: nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que comprou, etc.?**

- ( ) Não: não tenho nenhum controle de informações de clientes.  
( ) Em parte: tenho anotações simples sobre meus clientes.  
( ) Sim: tenho uma planilha para cadastro de informações de clientes.

**11. Você busca diversificar os fornecedores e pesquisar constantemente os valores dos itens que adquire?**

- ( ) Não: realizo a compra sempre com os mesmos fornecedores e não faço nenhum tipo de pesquisa.  
( ) Em parte: realizo pesquisa de preço, mas sempre compro do mesmo fornecedor ainda que o valor do produto dele seja maior.  
( ) Sim: realizo a compra sempre do fornecedor com menor preço.

**12. Sua empresa calcula o preço de venda do seu produto/serviço?**

- ( ) Não: pratico o preço estabelecido pelo mercado.  
( ) Em parte: faço o cálculo do preço de venda apenas considerando o preço de aquisição da mercadoria e a margem.  
( ) Sim: de acordo com os meus custos e a margem de contribuição que desejo calculo o preço de venda do meu produto/serviço.

**13. Você avalia se a qualidade oferecida por sua empresa está de acordo com a expectativa de seus clientes?**

- ( ) Não: não tenho essa informação.  
( ) Em parte: busco avaliar com os clientes especiais.  
( ) Sim: avalio, com a maioria dos clientes, a qualidade dos produtos/serviços.

**14. Você utiliza alguma ferramenta (anotações, planilha eletrônica, software, ou outra) para gerir a entrada e saída de mercadorias?**

- ( ) Não: não tenho nenhum controle sobre as entradas e saídas de mercadorias.  
( ) Em parte: tenho um controle informal do estoque.  
( ) Sim: tenho uma sistemática/software/planilha para controle do estoque.

**15. Você sabe quanto tem em produtos e em valores no seu estoque?**

- ( ) Não: não tenho essa informação.  
( ) Em parte: tenho uma estimativa de valor.  
( ) Sim: tenho um controle que me proporciona essa informação.

**16. Você controla os novos pedidos de mercadoria com o que já tem no estoque?**

- ( ) Não: compro de acordo com minha percepção do que acho que vou vender (sem nenhuma informação do estoque).  
( ) Em parte: tenho uma estimativa de compras sem controle formalizado.  
( ) Sim: sempre consulto meu estoque antes de realizar uma nova compra.

**FINANÇAS**

**17. Você apura os resultados da sua empresa?**

- ( ) Não: não apuro os resultados.  
( ) Em parte: faço apenas uma breve análise do que tenho de dinheiro e o que tenho de contas a pagar.

( ) Sim: apuro os resultados do negócio periodicamente (a cada mês, semestre ou ano).

**18. Você está satisfeito com o desempenho (resultados) da sua empresa?**

- ( ) Não: ainda não estou satisfeito com os resultados.  
( ) Em parte: acredito que poderia estar melhor.  
( ) Sim: estou satisfeito com o desempenho da empresa.

**19. Sua empresa possui metas de venda?**

- ( ) Não: não possui metas de vendas definidas.  
( ) Em parte: as metas são definidas informalmente.  
( ) Sim: tenho metas definidas para as vendas.

**20. Sua empresa controla as entradas e saídas de dinheiro?**

- ( ) Não: apenas no fim do dia faço o fechamento do caixa.  
( ) Em parte: tenho um controle informal das entradas e saídas de dinheiro.  
( ) Sim: a empresa possui um controle formal e detalhado das entradas e saídas de dinheiro.

**21. Você possui informações referentes às suas disponibilidades financeiras existentes (Fluxo de Caixa)?**

- ( ) Não: não tenho essa informação.  
( ) Em parte: tenho uma estimativa do valor que disponho.  
( ) Sim: tenho a informação exata de quanto disponho.

**MARKETING**

**22. Você se preocupa em destacar seu ponto de venda em relação à concorrência?**

- ( ) Não: não considero relevante.  
( ) Em parte: às vezes busco destacar por meio de promoções.  
( ) Sim: sempre procuro trabalhar a fachada ou vitrine para destacar minha empresa em relação à concorrência.

**23. Você busca conhecer quais os fatores que influenciam na decisão de compra de seu cliente?**

- ( ) Não: não tenho essa informação.  
( ) Em parte: busco obter essa informação através do cliente informalmente.  
( ) Sim: tenho instrumentos formais para conhecer os fatores que influenciam na compra.

**24. Você sabe quais são as ações de promoção mais adequadas ao seu negócio?**

- ( ) Não: desconheço.  
( ) Em parte: realizo as que acho interessantes.  
( ) Sim: tenho informações de instituições de referência sobre ações promocionais para o meu negócio.

**25. Você faz contato com seus clientes para informá-los de promoções?**

- ( ) Não: não divulgo as promoções.  
( ) Em parte: busco informar os clientes especiais.  
( ) Sim: busco informar todos os clientes que já realizam compras no meu negócio.

Obrigada pela participação!  
Luiz Wagner  
(69) 98479-1776